

Herausforderungen digitaler Trainings in einer unbeständigen Welt: Ansätze möglicher Strategien, um im Sturm der Veränderungen auf Kurs zu bleiben

Bumann, Carla; Willing, Maïke

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bumann, C., & Willing, M. (2020). Herausforderungen digitaler Trainings in einer unbeständigen Welt: Ansätze möglicher Strategien, um im Sturm der Veränderungen auf Kurs zu bleiben. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 19(33), 67-75. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73341-3>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Herausforderungen digitaler Trainings in einer unbeständigen Welt. Ansätze möglicher Strategien, um im Sturm der Veränderungen auf Kurs zu bleiben

Challenges of digital training in a volatile world. Approaches of possible strategies to stay on track in the storm of change

Carla Bumann

Masterstudentin des Studiengangs „Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement“ an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena. Als wissenschaftliche Assistentin unterstützt die Autorin den Career & Welcome Point an der Uni Jena bei der Betreuung und Vernetzung internationaler GastwissenschaftlerInnen. Zudem arbeitet sie aktuell im Rahmen eines Praxisprojektes und in Kooperation mit der Beratungsgesellschaft IMAP, an einer digitalen Lernplattform für MigrantInnenorganisationen im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

Maike Willing

Masterstudentin des Studiengangs „Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement“ an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena. Die Autorin unterstützt als wissenschaftliche Hilfskraft den Bereich der digitalen Lehre des Universitätsklinikums in Jena. Im Rahmen eines Praxisprojektes ist sie aktuell für die Organisation einer mehrmonatigen virtuellen Eventreihe für den Hochschulverband Interkultureller Studien e.V. (IKS) verantwortlich.

Abstract (Deutsch)

Die Transformation hin zu einer zunehmend digitalen Welt macht auch vor dem Bereich interkultureller Trainings keinen Halt und birgt eine enorme Menge an Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund haben TrainerInnen täglich mit Schnelligkeit, Komplexität, Missverständnissen und Unsicherheiten zu kämpfen. Seien es die sich ständig ändernden Auswahlmöglichkeiten an Kommunikationstools, technische Probleme, fehlende Kontrollmöglichkeiten, verkürzte Aufmerksamkeitsspannen, Isolationsgefühle durch räumliche Distanz oder Fehlinterpretationen aufgrund nicht sichtbarer Körpersprache, die eine Anpassung des Trainings durch die TrainerInnen erfordern. Um diesen zahlreichen Veränderungen des Wandels gewachsen zu sein, präsentiert dieser Artikel Herausforderungen digitaler Trainings und arbeitet mögliche Lösungsstrategien heraus, denn oft wird bei dieser – eher bedrohlichen – Beschreibung des Wandels außer Acht gelassen, dass Veränderungen auch Fortschritt, Innovation und neue Chancen bedeuten. Dieser Artikel möchte dementsprechend Herausforderungen, die digitale Trainings mit sich bringen, bewusst als Quelle von Kompetenzerweiterungen und als gezielten Aufbau einer Handlungsfähigkeit in ambigen Situationen verstehen, um ihnen positiv gegenüber stehen zu können.

Schlagwörter: Digitale Kompetenz, virtuelle Trainings, Anpassung, Unsicherheit, Komplexität

Abstract (English)

The transformation towards an increasingly digital world does not stop at the field of intercultural trainings and contain an enormous number of challenges. Against this background, trainers have to deal with speed, complexity, misunderstandings and uncertainties on a daily basis. Whether it is the constantly changing choices of communication tools, technical problems, lack of control, shortened attention spans, feelings of isolation due to spatial distance or misinterpretations because of invisible body language, the training needs to be adapted by the trainers. In order to cope with these numerous changes of change, this article presents challenges of digital training and elaborates possible solution strategies, because often this – rather threatening – description of change ignores the fact that change also means progress, innovation and new opportunities. Accordingly, this article wants to understand the challenges that digital training brings with it as a source of competence expansion and as a targeted development of the ability to act in ambiguous situations in order to be able to face them positively.

Keywords: Digital competence, virtual trainings, coping, uncertainty, complexity

1. Alles digital, alles anders – im Sturm der Veränderungen

Es wird geredet, aber die Worte werden nicht gehört. Die TeilnehmerInnen des Online-Trainings blicken unsicher in die Webcams. Endlich erscheinen die „Daumen-Hoch“ Symbole in den kleinen Videoquadraten. Es funktioniert. Alle haben den Weg in den „Zoomcall“ gefunden und hören sich. Aufgrund der fortgeschrittenen Zeit wird der Einstieg auf das Nötigste beschränkt. Für Klatsch und Tratsch ist kein Platz. Das Handy neben dem Laptop blinkt. Zwei TeilnehmerInnen kündigen an, das Training vorzeitig verlassen zu müssen. Schnell werden Übungen angepasst oder gestrichen. Die Aufmerksamkeitskontrolle der TeilnehmerInnen wird durch teilweise schwarze Vierecke und stumm-geschaltete Mikrofone erschwert. Das Gefühl von Einsamkeit wächst. Nach zwei Stunden, die gezeichnet waren von Zeitmangel, Nervosität, Kontrollverlust, Isolationsgefühlen und Konzentrationsschwierigkeiten, werden die Laptops zugeklappt. Was noch bleibt, sind Kopfschmerzen und die Hoffnung, dass wenigstens ein Teil von dem, was vermittelt werden sollte, angekommen ist.

So könnte die Zukunft für ModeratorInnen digitaler Trainings aussehen – gekennzeichnet durch ständige Veränderungen und Unvorhersehbarkeiten. Dieser Wandel wird in der Fachliteratur unter dem Stichwort VUKA-Welt beschrieben, welche sich in den Herausforderungen virtueller Trainings wie in der vorgestellten Situation widerspiegeln (Moskaliuk 2019:1). VUKA steht dabei für „Volatilität“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Ambiguität“ (Lenz 2019:51). Volatilität beschreibt das Maß der Flüchtigkeit und der Schwankungsintensität von Lebensrealitäten und kann als Indikator für zunehmende Geschwindigkeit der Umwelt angesehen werden. Mit steigender Volatilität steigt auch die Schwierigkeit, zukünftige Entwicklungen vorherzusehen. Aufgrund fehlender Informationen und der Unvorhersehbarkeit von

Ereignissen entsteht Unsicherheit. Dementsprechend kann Unsicherheit auch als ein Mangel an Klarheit beschrieben werden, um eine Situation richtig einzuschätzen. Komplexität entsteht durch die zunehmende Vernetzung aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung. Die Idee der linearen Kausalität stößt in diesem Zusammenhang an ihre Grenzen. Durch die Vernetzung von Teilen und Variablen werden Situationen undurchsichtiger und Ursache und Wirkung sind nicht mehr miteinander in Verbindung zu bringen (Mack / Khare 2016:5-6). Ein System ist demnach umso komplexer, je mehr Interdependenzen es enthält. Zuletzt beschreibt der Begriff der Ambiguität die Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information. Gerade in Kommunikationssituationen können aufgrund hoher Ambiguität und Fehlinterpretationen Konflikte entstehen (Rascher 2019:5f.). Diese täglichen Veränderungen werden durch die Digitalisierung entscheidend beschleunigt und vorangetrieben (Lenz 2019:51). Bei der beschriebenen VUKA-Welt, die hier einen eher bedrohlichen Charakter aufweist, wird oft außer Acht gelassen, dass es ohne VUKA keine Entwicklung und keinen Fortschritt gäbe: „Ohne Wind kann man nicht segeln, auch wenn das in stürmischen Zeiten gerne aus dem Blick gerät“ (Braak / Elle 2019:70). Es gilt sich bewusst für VUKA als Quelle von Lebendigkeit, Innovation und neuen Chancen zu entscheiden, um den Herausforderungen digitaler Trainings positiv gegenüber zu stehen. Nur so können die Hürden, die die VUKA-Welt mit sich bringt, überwunden und diese bei der Konzeption und Durchführung digitaler Trainings gezielt berücksichtigt und nutzbar gemacht werden. Dieser Artikel beschäftigt sich zunächst mit der Offenlegung einiger Hindernisse, die digitale Trainings entscheidend beeinflussen und gibt mit Blick auf das VUKA-Akronym Anstöße, wie diese aus dem Weg geräumt und im besten Fall genutzt werden können.

Im Folgenden werden die Herausforderungen sowie mögliche Lösungsstrategien aus Sicht der TrainerInnen präsentiert, da die Effizienz und der Erfolg digitaler Trainings weitestgehend von einer angemessenen Moderation abhängt (Bett 2005:60). Die Kommunikation zwischen TrainerIn und TeilnehmerInnen kann dabei entweder über einen virtuellen Raum oder ein Videosystem erfolgen (Moskaliuk 2019:1). Da im digitalen Zeitalter vor allem Video-Systeme als geeignete Formen der Trainingsdurchführung angesehen werden (Geißler 2016:18), beschäftigt sich dieser Artikel primär mit den Herausforderungen synchroner digitaler Trainings per Videosystem.

2. VUKA

2.1 Volatilität – auf zu neuen Ufern

Die Verständigung zwischen TeilnehmerInnen und TrainerIn ist die Basis jeden Trainings. Für digitale Trainings gibt es hierfür eine sich ständig ändernde Auswahl an Kommunikationsmedien, die je nach Zielgruppe, Situation und Ziel des Trainings geeigneter sind. Typische Plattformen sind aktuell Zoom oder Skype. TrainerInnen müssen sich dessen vor jedem Training bewusst sein und sich für ein passendes Kommunikationssystem entscheiden. Dafür reicht es nicht, sich über die Existenz der Tools zu informieren und sich eines auszusuchen. Sie müssen dazu bereit sein, sich auf neue Medien einzulassen und sich neue Fähigkeiten anzueignen. Dazu gehören technische Kompetenzen, aber auch die Berücksichtigung anderer Faktoren, wie bspw. die Anpassung der Sprache oder des schriftlichen Ausdrucks, da Mimik und Gestik größtenteils wegfallen (Berninger-Schäfer et al. 2018:4). Der ständige Medienwechsel hat einen großen Einfluss auf die Kommunikation und muss dementsprechend mitbedacht werden. Die verschiedenen Arten von Kommunikationskanälen bergen zwar einen hohen Grad an Ungewissheit, auch da es gerade innerhalb dieses

Bereiches oft zu unvorhersehbaren Fehlern kommt, dennoch sind sie eine fortschrittliche Bereicherung der globalisierten Welt. TeilnehmerInnen aus verschiedensten Regionen und mit unterschiedlichen Zeitzonen können so an demselben Training teilnehmen (Bachmann / Fietze 2018:288). Ist die Wahl auf ein Kommunikationssystem gefallen und die technischen Voraussetzungen sind soweit gegeben, stehen die TrainerInnen bereits vor neuen Entscheidungen. Wie sollen Inhalte vermittelt werden? Wie werden Interaktion, Aufmerksamkeit und Arbeitsanteil der TeilnehmerInnen gewährleistet?

Für die Art und Weise der Durchführung des Trainings gibt es ebenfalls zahlreiche Tools, die bspw. bei der Einbindung der TeilnehmerInnen oder der Ergebnissicherung hilfreich sind (z.B. Google Docs, Mindmeister oder Mentimeter). Diese Vielzahl an neuen Möglichkeiten löst bei einigen zunächst das Gefühl von Überforderung und dem Drang nach Orientierung aus. Jede*r TrainerIn ist gefordert, für sich und ihre Zielgruppe den richtigen und vor allem passenden Mix an Methoden zu finden, um dieser Überforderung, durch die Reduktion der Masse an verfügbaren Tools, entgegenzuwirken. Dazu gehört Offenheit und Motivation, das eigene Repertoire zu erweitern und sich neue Kompetenzen anzueignen. Gelingt dies, eröffnen sich mit dieser zeit- und räumlich unabhängigen Kommunikation und der Einbindung digitaler Tools ungeahnte Möglichkeiten für den Einsatz und die kreative Ausgestaltung digitaler Trainings (Bachmann / Fietze 2018:289).

2.2 Unsicherheit – die Abkehr von seichten Gewässern

Gerade zu Trainingsbeginn kann die ungewohnte Lernumgebung virtueller Settings zur Verunsicherung aller Beteiligten führen (Müller et al. 2017:283). Insbesondere Probleme technischer Natur - sei es bspw. eine instabile Internetverbindung oder das rauschende Mikrofon - können

den Trainingsprozess unangenehm verzögern. Anfängliche Schwierigkeiten können jedoch in kurzer Zeit mit dem Ausbau technischer Fähigkeiten überwunden werden. Zudem sorgen Erfahrung und gezielte technische Vorbereitung dafür, dass zukünftige Trainings mit einem höheren Maß an Sicherheit starten können. Insgesamt erfordern Momente der Unsicherheit ein hohes Reflexionsvermögen der TrainerInnen: Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten? Wie bin ich als TrainerIn damit umgegangen und wie würde ich in Zukunft gerne agieren? In solchen Situationen werden begleitend neue Kompetenzen wie Flexibilität, Offenheit und Durchhaltevermögen gestärkt, was dazu führt, dass sich die Beteiligten trotz Unbestimmtheit handlungsfähig fühlen, sodass Prozesse langfristig effektiver werden (Ackeren et al. 2017:21f.).

Neben ungewohnten technischen Gegebenheiten stehen Beteiligte eines Online-Trainings vor der Herausforderung, die eigene Rolle in der Trainingsgruppe zu definieren (Köblinger 2004:187ff.). Bei Präsenztrainings hilft der informelle Austausch, um die allgemeine Gruppendynamik subjektiv einschätzen zu können. Im virtuellen Raum arbeiten die Beteiligten weitestgehend isoliert und Smalltalk fühlt sich oft unnatürlich an (Whitehead, 2001:189f.). Hinzu kommt, dass Online-Trainings insgesamt für einen kürzeren Zeitraum konzipiert werden, um die Aufmerksamkeitsspanne der TeilnehmerInnen aufrechterhalten zu können. Somit werden informelle Gespräche häufig unterbunden, um pünktlich mit dem Training beginnen zu können. Das Fehlen eines physischen Raumes, bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass kein Gefühl des Zusammenhaltes innerhalb der Gruppe entstehen kann: "Beziehungen von Menschen können nicht nur von Angesicht zu Angesicht, sondern sehr wohl über verschiedenartige Medien entstehen und aufrechterhalten werden" (Ackeren et al. 2017:19). Die Herangehensweise an gruppenbildende

Maßnahmen ist hierbei entscheidend. Wie können TeilnehmerInnen stärker vernetzt, wie kann eine barrierefreie Kommunikation ermöglicht und das Gefühl von Nähe hergestellt werden, sodass es zu einer gezielten Stärkung des Gruppenzusammenhaltes trotz physischer Distanz kommt? Elementar dafür ist, dass die TeilnehmerInnen zu Beginn geschult werden, proaktiv zu kommunizieren, um Probleme direkt benennen und konstruktiv lösen zu können (Whitehead 2001:190). Zum Einstieg in digitale Trainings könnte ein Raum des gemeinsamen Ankommens realisiert werden, um zum informellen Austausch anzuregen. Zudem könnten sogenannte „Energizer“ und „Stimmungsbildabfragen“ dem Training vorangestellt werden, um die Gruppenkohäsion zu fördern. Diese beschriebenen Anfangsrituale begünstigen die Affiliation und soziale Sicherheit unter den Anwesenden und geben ihnen die Möglichkeit, sich über Sorgen und Verunsicherungen auszutauschen (Gallenkamp et al. 2010:292, Zheng / Huang 2016:64f.). Werden die gruppenbildenden Maßnahmen sensibel auf die individuellen Bedürfnisse der TeilnehmerInnen angepasst und technische Hürden gemeinsam überwunden, können sowohl die Gruppenkohäsion als auch die allgemeine Handlungskompetenz aller Beteiligten gestärkt werden.

2.3 Komplexität – Wenn mehr als nur Wind die Richtung beeinflusst

Häufig werden mehrere Kommunikationskanäle im Online-Training integriert, welches die Kommunikationskomplexität erhöht (Bolten / Berhault 2018:11). Die Aufmerksamkeit teilt sich auf simultane Tätigkeiten und unterschiedliche Medien auf: „Der Komplexitätsgrad virtueller Teamarbeit erhöht sich dabei vor allem, je größer der Anteil synchroner Kommunikationsprozesse ist und je weniger die virtuellen Interaktionskontexte vertraut sind“ (Bolten / Berhault 2018:3). Durch den gezielten Einsatz von Kollaborationsplattformen (z. B.

Miro oder Hoyle) kann die Interaktion der Trainingsgruppe in einem gemeinsamen virtuellen Raum stattfinden. Aufgrund der Tatsache, dass derartige Tools ein großes Spektrum an neuen Möglichkeiten bieten, kann die Komplexität zwar nicht unbedingt reduziert, jedoch stark gebündelt werden. Hierbei gilt es den TeilnehmerInnen zu vermitteln, dass Komplexität nicht zwangsläufig mit Kompliziertheit einhergehen muss. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, die TeilnehmerInnen vorab über den Nutzen des jeweiligen Tools aufzuklären und sie damit vertraut zu machen, um möglichen Ängsten vorzubeugen (Rietze / Hetmank 2016:570). Hinsichtlich der inhaltlichen Komponente von Online-Trainings stehen die TrainerInnen vor der Herausforderung, komplexe Informationen zu strukturieren und auf das Wesentliche zu reduzieren. Um die Aufmerksamkeit der Trainingsgruppe stets aufrechtzuhalten, sollten die Präsentationsphasen seitens der TrainerInnen im 5-Minuten-Takt durch Interaktionsmöglichkeiten ergänzt werden (Sammet / Wolf 2019:75). Bei der Inhaltsvermittlung sollte zudem beachtet werden, dass der Fokus, anders als bei Präsenztrainings, auf den Präsentationsfolien liegt. Zahlreiche Empfehlungen von ExpertInnen helfen bei der Gestaltung und sollten unbedingt berücksichtigt werden (siehe z.B. Borbonus 2016). Des Weiteren sollte ein digitales Training die Zeitspanne von 1,5 Stunden nicht überschreiten, da die Konzentration weitaus stärker beansprucht wird als bei Präsenztrainings (Sammet / Wolf 2019:79). Werden die TeilnehmerInnen positiv in ihrer Selbstständigkeit gefördert und Tools sinnvoll eingesetzt, kann die Kompetenz mit Komplexität umzugehen, gefördert werden.

2.4 Ambiguität – Kommunikation auf gleicher Wellenlänge

Im Gegensatz zu direkter Kommunikation nehmen TeilnehmerInnen digitaler Trainings sich gegenseitig nur

als Teilausschnitte wahr. Verbale sowie nonverbale Ausdrucksformen können nicht wie gewohnt eingesetzt werden und es kommt automatisch zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen. Insbesondere die Interpretation von Mimik, Gestik und Körpersprache stellt sich als schwierig heraus und kann sogar zum Störfaktor digitaler Kommunikation werden (Sammet / Wolf 2019:78). Diese ungewohnten Gegebenheiten führen oftmals zu Konflikten oder Demotivation und können das Training maßgeblich beeinflussen. Studien belegen zudem, dass computerbasierte Kommunikation meist sachlicher, weniger emotional und aufgabenbezogener abläuft, was das Herabsetzen der Gruppenzusammengehörigkeit als Folge haben kann (Bremer 2007:4). Die Webcam erleichtert zwar die Beziehungsaufnahme, ein natürlicher Blickkontakt, wie er in einem realen Raum umgesetzt wird, ist via Webcam jedoch nicht möglich. Fehlende Wahrnehmungen bzw. eine anonymere Umgebung können jedoch auch positive Effekte haben. Personen mit geringerem selbstbewussten Auftreten werden aktiv und haben zusätzlich die Möglichkeit ihre Meinung, auch ohne Wortmeldung, per Chatfunktion den Anderen mitzuteilen (Bremer 2007:5). Fehlinterpretationen sowie Missverständnisse sind in der digitalen Kommunikation vorprogrammiert, können jedoch durch klare und offene Kommunikation eingeschränkt werden. Des Weiteren ist es wichtig, Empathie zu entwickeln, um sich besser in andere hineinversetzen zu können. Denn sind Perspektive, Motivationslage, Gedanken und Gefühle des Gegenübers bekannt, ist die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Kommunikation höher. Die Kunst ist es, so zu kommunizieren, dass die Botschaft von allen Beteiligten verstanden wird (Bak 2016:86). Hierfür muss eine offene Atmosphäre geschaffen werden, in der Rückfragen und Missverständnisse ihren Platz haben, sodass viele Perspektiven zusammenkommen können und man von- und miteinander lernen kann, erfolgreich zu kommunizieren.

3. Volle Kraft voraus

Die Digitalisierung macht, wie die Offenlegung einiger Herausforderungen gezeigt hat, die Welt der TrainerInnen und TeilnehmerInnen schnelllebig, unsicherer, komplexer und missverständlicher. Die Schnelllebigkeit erfordert es mit der Zeit zu gehen und sowohl digitale Trainings als auch sich selbst weiterzuentwickeln. Den Unsicherheiten der VUKA-Welt, sollte mit Flexibilität und Offenheit gegenübergetreten werden, um handlungsfähig zu bleiben. Komplexität erschwert dies, denn mit ihr werden Gegebenheiten weitestgehend undurchsichtig und Unsicherheiten verstärkt. Wie dieser Artikel beschrieben hat, müssen digitale Trainings nicht zwangsläufig weniger komplex, sondern transparenter, vor allem zwischen den Beteiligten werden. Durch Vertrauen, Partizipation und Eigenverantwortlichkeit der TeilnehmerInnen kann Aufmerksamkeit generiert werden, sodass TeilnehmerInnen sich intrinsisch motiviert dem Training widmen. Ablenkungspotenziale werden so automatisch relativiert. Ein transparenter und vertrauensvoller Umgang ist auch entscheidend für die Ambiguität, die gerade bei digitaler Kommunikation zu zahlreichen Missverständnissen führen kann. Hier gilt es, sich aufeinander einzulassen und Empathie zu entwickeln, um erfolgreich mit anderen zu kommunizieren.

Diese zahlreichen Herausforderungen digitaler Trainings erfordern, im Gegensatz zu Problemen, keine direkte Lösung. Denn die VUKA-Welt wird in Zukunft Hürden aufkommen lassen, die noch längst nicht bekannt sind. Es geht vielmehr darum, sich der entscheidenden Schwachstellen bewusst zu werden und Lösungsstrategien in einem dynamischen Prozess stetig zu korrigieren. Charles Darwin hatte bereits vor 200 Jahren gesagt „es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“ (Darwin zit. in:

Würzburger 2019:8). Seit Menschen denken stellt die Umwelt die Gesellschaft vor Herausforderungen, auf die es aktiv zu antworten gilt. Digitale Trainings erfordern demnach eine Abkehr von starren Strukturen und vorgefertigten Plänen hin zu kreativen und jederzeit modifizierbaren Gestaltungsmöglichkeiten. TrainerInnen im digitalen Wandel werden aufgefordert flexibel mit Handlungsalternativen umzugehen, um jederzeit auf sich verändernde Gegebenheiten reagieren zu können (Dörr et al. 2018:41). Die Antwort auf die erfolgreiche digitale Transformation von Trainings ist demnach die Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, Herausforderungen als Chance der Entwicklung und des Fortschritts anzusehen, um dem eigenen Anspruch und dem der TeilnehmerInnen gerecht zu werden (Würzburger 2019:8). Es heißt also die Segel zu setzen, ruhigen Gewässern den Rücken zu kehren und die Fahrt zu neuen Ufern zu wagen. Dass man sich in Stürmen unsicher fühlt ist unumgebar, doch man kann lernen, erfolgreich mit anderen MitseglerInnen zu kommunizieren und so, mit geteilter Kraft den Welleneinbrüchen standzuhalten. Wer zudem neben Winden auch Strömungen und Tiefen kennt, kann flexibel auf Abweichungen reagieren und das Boot steuern, ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren.

4. Literatur

Ackeren, I. / Kerres, M. / Heinrich, S. (2017): *Flexibles Lernen mit digitalen Medien. Strategische Verankerung und Handlungsfelder an der Universität Duisburg-Essen*. Münster; New York: Waxmann.

Bachmann, T. / Fietze, B. (2018): *Die Digitalisierung von Coaching - Gedanken aus der Perspektive teilnehmender Beobachtung*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Bett, K. (2005): *Rollen- und Funktionsmodell der E-Moderation. Eine qualitativ-quantitative Inhaltsanalyse der kommunikativen Akte von E-Moderatoren und E-Moderatorinnen in einem*

virtuellen Seminar (Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät). Tübingen: Eberhard-Karls-Universität.

Bak, P. M. (2016): *Zu Gast in deiner Wirklichkeit. Empathie als Schlüssel gelungener Kommunikation*. Heidelberg: Springer Verlag.

Borbonus, R. (2016): *Die Kunst der Präsentation: Sich glaubwürdig vor anderen darstellen - ohne Show-Business*. 4., überarbeitete Auflage. Paderborn: Junfermann Verlag.

Bolten, J. / Berhault, M. (2018): VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit. In: Helmolt, K.v. (Hrsg.): *Interkulturalität digital - Digitalisierung interkulturell*. Stuttgart: Ibidem.

Bremer, C. (2007): *Kommunikation im E-Learning*. Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften. FernUniversität in Hagen.

Dörr, S. / Albo, P. / Monastiridis, B. (2018): Digital Leadership-Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In: Grote, S. & Goyk, R. (Hrsg.): *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-54885-1_3 [Zugriff: 03.11.2020]

Gallenkamp, J. / Picot, A. / Welp, I. / Drescher, M. (2010): The dynamic of leadership, trust and conflict in virtual teams. *Gruppendynamik & Organisationsberatung* 41 (4), S. 289–303. URL: <https://doi.org/10.1007/s11612-010-0129-0> [Zugriff am 30.10.2020]

Geißler, H. (2016): E-Coaching—State of the art. In: Heller, J. / Triebel, C. / Hauser, B. / Koch, A. (Hrsg.): *Digitale Medien im Coaching. Grundlagen im Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten*, S. 15–30. Heidelberg: Springer.

Braak, J. / Elle, K. (2019): Leadership-Coaching in der VUCA-Welt. In: Heller, J. (Hrsg.): *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale*

Resilienz entwickeln, S. 69–83. Wiesbaden: Springer Verlag. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_5 [Zugriff 03.11.2020]

Köblinger, J. (2004): Gruppendynamik in virtuellen Teams. *Gruppendynamik* 35(2), S. 185–203. URL: <https://doi.org/10.1007/s11612-004-0016-7> [Zugriff am 30.10.2020]

Köppel, P. (2009): Virtuelle Teams. Die Rolle der Führung. In: Barmeyer, C. / Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*, S. 145–165. Sternfeld: Wissenschaft und Praxis.

Lenz, U. (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: Heller, J. (Hrsg.): *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*, S. 49–68. Wiesbaden: Springer Verlag. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_4 [Zugriff 03.11.2020]

Mack, O. / Khare, A. (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, O. / Khare, A. / Krämer, A. / Burgartz, T. (Hrsg.): *Managing in a VUCA World*, S. 3–19. Basel: Springer International Publishing Switzerland. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_1 [Zugriff 03.11.2020]

Moskaliuk, J. (2019): *Beratung für gelingende Leadership 4.0: Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23708-0> [Zugriff: 30.10.2020]

Müller, F. / Mander, R. / Hellert, U. (2017): Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 48(4), S. 279–287. URL: <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0390-6> [Zugriff: 30.10.2020]

Rascher, S. (2019): *Just Culture in Organisationen: Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3->

[658-25851-1](#) [Zugriff: 30.10.2020]

Rietze, M. / Hetmank, C. (2016): Learning Analytics für eine verbesserte Lernbegleitung in kollaborativen formellen E-Learning-Angeboten. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 1*, S. 567-578.

Sammet, J., / Wolf, J. (2019): Online-Trainings. In: Sammet, J. / Wolf, J. (Hrsg.): *Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter: So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten*, S. 121–130. Wiesbaden: Springer Verlag. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-58510-8_4 [Zugriff: 30.10.2020]

Tandler, P. / Königstein, K. / Schnitzler, S. (2013): Digitale Moderation - An jedem Ort und zu jeder Zeit Betroffene zu Beteiligten machen. In: Freimuth, J. / Barth, T. (Hrsg.): *Handbuch Moderation. Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen*, S. 431-450. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Whitehead, P. (2001): Team building and culture change: Well-trained and committed teams can successfully roll out culture change programmes. *Journal of Change Management* 2(2), S. 184 - 192. URL: <https://doi.org/10.1080/714042495> [Zugriff 03.11.2020]

Zheng, L. / Huang, R. (2016): The effects of sentiments and co-regulation on group performance in computer supported collaborative learning. *Internet and Higher Education* 28, S. 59 - 67. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.10.001> [Zugriff am 30.10.2020]

Würzburger, T. (2019): *Die Agilitäts-Falle: Stabil sein - agil arbeiten - VUCA leben* (1. Auflage). München: Vahlen Verlag.

